

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200515011

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

国企经营者人事制度改革的方法与对策思考

Discussing on the Reform of State-owned  
Enterprises' Operators

施 李 明

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 11 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 10 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在          年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：          年    月    日

导师签名：

日期：          年    月    日

厦门大学博士论文摘要库

## 摘 要

随着我国市场经济体制的逐步建立和改革的深入,经济结构中的一些深层次矛盾已逐步显露出来,成为进一步深化改革必须面对而又必须妥善解决的问题。其中,国有企业经营者人事制度的缺陷,是国有企业目前难以走出困境的一个关键性因素,同时也是现有理论探讨的难点和薄弱环节。而在现代企业中,职业经理人起着越来越重要的作用。我国已加入 WTO,我国企业,尤其是国有企业,将面对来自国内外的日趋激烈的市场竞争,优秀经理人才的匮乏严重制约着国有企业发展 and 国有企业竞争力的提高,而优秀经理人才匮乏的一个重要的原因是中国企业管理者的非职业化,缺乏吸引人才、激励人才、促进人才成长的一整套完善的制度。笔者认为,国有企业深化改革的突破口,应当是构建适应市场经济的国有企业职业经理人事制度,以推动国有企业的改革与发展。

全文共分四部分。第一部分是绪论部分,全面介绍本文,阐明了其研究意义、研究内容和研究方法,概述了国内外相关研究的现状。

第二部分,包括第二章、第三章,主要是以国有企业改革的历程为时间顺序,通过对国企经营者管理体制发展脉络的梳理,总结了当前我国国有企业经营者人事制度存在的主要问题。

第三部分是第四章,主要从制度入手,运用经济学分析方法,阐述国企经营者人事制度弊病的深层次原因。

第四部分是文章的第五章,通过对职业经理人的产生,发展,现状,职业经理人的特点及分类等进行了分析研究,提出了构建适应市场经济的职业经理人事制度是国有企业经营者人事制度改革的方法与对策。并在前文研究的基础上,提出国有企业职业经理人事制度构建的具体对策以及职业经理人在中国实现所必须建立和完善的相关制度。

最后,对全文进行了总结,并提出了研究展望。

**关键词:** 国企经营者; 人事制度; 改革; 职业经理人

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

With the establishing of the market economy and the deepening of the reform in China, some deep contradiction emerged gradually reform the economic structure and they become the problem which we should face and solve in the process of deepening the reforming. In lack of the scientific and efficacious selecting mechanism, incentive and restraint mechanisms for the managers in the State-owned Enterprise is in the key reason why state enterprise can't walk out the predicament. It is also the difficulty and weakness for current theory probe. In modern enterprises, professional managers are getting more and more important roles. As China having entered World Trade Organization, the enterprises, especially Chinese state-owned enterprises(SOE), face dramatically market competition from international and native aspects. And the heavy shortage of the excellent managers have greatly restricted the development of SOE and its' capability for competing. The main reason for this shortage is non-professionalizations of Chinese enterprise managers. Another reason is without a full set system for attracting, encouraging and supervising to those excellent managers and do not form the same professional system as America do. From the point of my view, establishing the enterprise system which center on enterprises' selecting mechanism is the key of the state enterprises' reform.

The article is divided into four parts according to the different function. First part, is the preface which introduces the goal, content and method of the study and generalizes the situation of international and native relating to the study. Second part, including two and three chapter, it mainly analyses the generation, progression, situation of the professional managers and give the clearly things as what must be with professional managers in six capabilities, what should have in this career in five characters, what will be with professional managers in four abilities, and give the method on how to differentiate the professional managers. Third part, including four and five chapters, which emphasizes the condition of professional managers in China through analyzing the actual state of SOE, private-owned enterprise and

foreign-owned enterprise. It debates prominently on how to professionalize and market managers of SOE, how to realize the system of professional managers in SOE, how to encourage and restrain the professional managers, how to choose, use and forest the managers, how to exam and check the efficacy of the system. Based on all the evidence and study, the article provides us the strategy on how to professionalize and market managers of SOE and the system on how to establish the professional managers in China.

At last, the article generalizes all the material and look forward to the future's study.

**Key words:** state-owned enterprises' operators; personnel system; reform; professional managers



# 目 录

1	绪 论.....	1
1.1	研究背景 .....	1
1.2	研究的目的、意义 .....	2
1.3	研究的内容和方法 .....	4
1.4	研究成果综述 .....	5
1.5	研究框架 .....	9
2	国有企业经营者人事制度概述 .....	10
2.1	国企经营者的概念 .....	10
2.2	国企经营者管理体制概况 .....	13
3	当前国企经营者人事制度存在的主要问题 .....	21
3.1	国有经营者选拔任用机制存在的问题 .....	21
3.2	国企经营者激励机制存在的问题 .....	26
3.3	国有企业经营者监督机制存在的问题 .....	28
4	国企经营者人事制度弊病的原因分析 .....	31
4.1	国企经营者选任机制弊病的制度冲突原因探讨 .....	31
4.2	国企经营者激励、监督机制弊病的经济学分析 .....	34
5	构建适应市场经济的职业经理人制度的方法与对策 .....	38
5.1	职业经理人制度的建立与发展 .....	39
5.2	构建适应市场经济的职业经理人制度的方法与对策 .....	54
6	总结与展望 .....	98
6.1	全文总结 .....	98
6.2	展望.....	98
	参考文献.....	100
	致 谢.....	103

厦门大学博硕士论文摘要库

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确了我国国有企业改革方向是进一步转换企业经营机制，“建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。国有企业建立现代企业制度的改革，本质的内容是按现代市场经济的要求，重新确立国家(所有者)与企业的产权关系，建立企业法人财产权，将企业资产的控制权从政府手中转移到企业的厂长(经理)手中，使企业真正成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的市场竞争主体。另外，在中国加入世贸组织之后，国外大型跨国公司对国有企业的威胁越来越大，这些均迫使我国国有企业必须进行一场“经理革命”。这场“经理革命”将使国有企业在以下几方面发生显著性变化：

**(1) 企业由“政府附属型”转变为“市场自主型”，企业资产的支配权由政府官员掌握转变为由职业经营者掌握**

在传统的计划经济体制下，国有企业的所有权与支配权高度集中于国家各级政府手中，企业只有对企业生产的管理权，而没有对企业财产的支配权。利改税与承包制的改革，由于没有触动企业的产权制度，只是从分配上以法律和契约的形式确立了国家与企业的关系，并在一定程度上减轻了政府对企业的干预，但企业财产的所有权和支配权仍集中在政府手中，企业仍是政府机构的附属物而不能成为真正的自主型企业。而现代企业制度的基础是法人产权制度。因此，国有企业建立现代企业制度，就意味着必须改变过去企业产权高度集中于国家各级政府手中的产权制度，而将企业财产支配权从政府官员手中转交到企业法人及其经营者手中，这是企业真正成为自主型企业的基础。

**(2) 经营者将脱离国家干部行列，形成独立的职业化阶层**

在传统的国有企业制度中，企业的厂长(经理)是由政府行政任命的，属于国家干部行列，或者称作“准官员”。他们与政府官员的关系是上下级关系，干得

好，他们可以被提拔到上级政府机构去任职。因此，他们不是独立的职业阶层。而在现代企业制度中，企业董事由股东选举产生，经营者由董事会聘任，股东与董事会的关系以及董事会与经营者的关系，是一种委托——代理关系，不是行政关系，而是契约关系；董事和经营者是以经营管理企业为终生职业的专家，属于独立的职业阶层，不属于政府官员行列。干得好可以得到较高的报酬和荣誉，而不一定被直接提拔到政府去做官。因此，国有企业建立现代企业制度，就意味着必须改变企业厂长(经理)由政府任命的传统做法，使经营者脱离国家干部行列，逐渐形成一个以经营管理企业为终生职业的独立的经营者阶层。与此相适应，经营者的选择也将由行政机制转换为市场竞争机制。

### (3) 国有企业目标将由经营者自主选择

传统国有企业的目标是由国家计划制定的，企业的厂长没有目标选择权，只能按国家计划目标组织生产。承包制企业的厂长(经理)虽然有了一定的自主权，但仍受上级主管部门的严重干预，厂长(经理)在承包合同的约束下，追求的是承包期内效益最大化。而在现代企业制度下，由于企业高层经营者掌握了企业支配权，可以自主选择企业经营目标。

## 1.2 研究的目的、意义

职业经理人制度最早起源于西方，特别是在美国得以繁荣和发展。随着经济的发展、企业规模的不断扩大、管理日趋复杂化、专业化，企业所有者与企业经营者之间发生分离，出现了所谓“经理革命”，专门以管理为职业的经理阶层逐步形成。职业经理人的兴起，大大提高了管理的效率、降低了经营风险，推动了企业的发展壮大。在中国，有关职业经理人的话题，早在 80 年代即有人提及，但在当时的环境和条件下，并未引起人们的重视，直到近几年，随着改革的不断深入，职业经理人及其制度的建立重新引起人们的重视和热烈的探讨。

事实上，有关职业经理人的话题也是伴随着国有企业的改革而逐步深入的。我国国有企业的改革自 1983 年开始，从“简政放权”到“利改税”，再到“企业承包制”，经过了近 20 年的实践，终于在九十年代后期，确立了以“产权清晰、权责明确、政企分开、决策科学”为特征的改革方向。特别是党的十六大又提出

了“管人、管事、管资产相结合”、“国退民进”等重要的方针路线，并在很短的时间内从中央到地方相继成立了国有企业管理委员会，以着力解决出资人不到位的问题。这些举措初步找到了国有企业所有权与经营权分离的途径，解决了改革开放以来国企改革中普遍存在的责权不分、经营者地位政治化、政府直接办企业等诸多问题。

然而，现实是严酷的。现代企业制度、国有资产管理委员会，对国有企业来说仍然并不是解决种种问题的灵丹妙药。在企业层面，国有资产出资人缺位问题并没有真正解决。国有资产产权经过层层委托代理，形成了极为复杂的委托代理关系：在社会公众与政府的关系中，社会公众是委托者，政府是代理者；在政府部门的各层组织结构中，上级政府部门是委托者，下级政府部门是代理者；在政府机构与政府机构在企业的代表人的关系中，政府机构是委托者，政府机构在企业的代表人是代理者；在政府与企业的关系中，政府在企业的代表人是出资人，企业的经营者是代理者。出资人和代理者的区分只是表现在剩余索取权的占有，也就是能否转嫁经营的风险。

从本质上说，企业层面国有产权代表是一种虚拟的“出资人”，他不是以所有者的心态，而是以经营者的心态来行使所有者权力，因此，国有资产所有者缺位的问题并没有真正解决。国有资产管理委员会的成立从形式上，是委托代理的关系发生了变化，但其实质仍然运作着不是自己的资产，国资委主任仍有打工者的成分，而不是真正的老板，因为，最终还是要有人去考核国资委。

另外，尽管已改制企业实现了形式上的投资主体“多元化”，但国有股“一股独大”十分普遍。由于国有资产在企业的所有者代表仍由政府部门的代表充任，表面上公司建立了股东会、监事会、总经理等分工合理、权责分明的法人治理结构，但同改制前的企业领导班子相比，并无实质的变化，因此并没有改变国有企业传统运行机制的本质。从上面的分析我们可以看出，造成现代企业制度不能解救国有企业的根本原因在于，国有企业建立现代企业制度只是改变了国家对企业的管理方式，并没有完全解决国有企业的深层次矛盾。

按照市场经济规律的要求，解决国有企业深层次矛盾的根本出路应该在于全方位的市场化。当前，我国企业市场化取向的改革取得了很大进步，企业生产的诸要素如土地、原材料、资金、劳动力等，市场化配置已起到主要作用。但作为

市场经济中最为重要的生产要素——经理人的配置，市场化程度还不高，这在国有企业中表现尤为突出。

因此，本文通过对国企经营者人事制度的现状与存在的问题进行思考和分析，从构建适应市场经济的职业经理人事制度出发，提出国企经营者人事制度改革的方法与对策，以期有助于国有企业深层次问题的解决。

从国家和企业的角度讲，通过建立职业经理人制度，可以实现国有企业高级经营人才的市场化配置；可以拓宽选人的渠道；可以改变“唯上”不“唯实”的状况；可以减少用人上的不正之风；可以在一定程度上弥补所有者虚位所产生的负面影响。从职业经理人的个人角度来看，职业化程度越高，市场化的程度越强，个人的职业生涯与个人的工作业绩联系的也就越紧密，职业道德的自我约束力就越强，主观上不尽职，给企业造成损失的几率就越小。

基于上述多种因素，对现行国企经营者人事制度改革，构建适应市场经济的职业经理人制度是一个重要而迫切的现实问题。对于职业经理人制度及其在中国的实践和研究是一个很好的补充，具有重要的现实意义。

### 1.3 研究的内容和方法

#### 1.3.1 研究的内容

论文从目前我国国企经营者人事制度现状与问题入手，通过对其存在问题、弊病的原因分析，对国企经营者人事制度改革进行思考，提出了构建适应市场经济的职业经理人事制度的方法与对策。本文以现行国企经营者人事制度为研究对象，研究的内容主要包括以下三个方面：

**第一：**介绍我国国有企业经营者制度现状和现存的主要问题。

**第二：**从制度入手，运用经济学分析方法，阐述国企经营者人事制度弊病的深层次原因。

**第三：**回顾职业经理人产生的历史背景；分析职业经理人产生的主要原因；论述职业经理人的职业特点和能力要求；从经营者的选任、激励与监督方面提出构建职业经理人制度的方法与对策。

### 1.3.2 研究方法

本文通过广泛的文献阅读和整理,了解现阶段国内外关于国有企业经营者人事制度研究的动态,获取相关的理论成果和结论,为课题的深入研究奠定基础。

1) **文献阅读法:** 根据文章所确定的研究方向和对象,关注当前国有企业法定代表人人事任免制度,查阅报刊杂志;大量阅读国有企业法定代表人人事任免制度等相关方面的各类书籍、期刊、杂志以及优秀硕、博士论文等,力求对该研究有一个整体的把握。

2) **专家访谈法:** 在研究过程中存在的疑难问题和国内研究现状向专家学者交流请教。

## 1.4 研究成果综述

### (1) 对企业家与职业经理的研究

企业家(Entrepreneur)的概念,最早由法国经济学家康梯龙在《商业概览》一书中提出,最初企业家被描述为将劳动、资本等要素组合起来进行生产的人。法国经济学家萨伊对企业家进行了探讨,他认为,企业家能把经济资源从生产率极低和产量较少的领域转移到生产率较高和产量较大的领域,换言之,企业家运用新形式创造最大限度的生产率和实效;企业家是冒险家,是把土地、劳动力、资本这三个要素结合在一起进行活动的第四个生产要素。

马歇尔在他的《经济学原理》中指出,企业家是以自己的创造力、洞察力、统率力,发现和消除市场的不均衡性,创造交易机会和效用,给生产过程指出方向的人。他认为企业家是“产业这一车轮的轴心”,承担着市场交易的负荷。企业家的能力应该是“利用资本的经营能力”,包括预测能力、领导能力、统筹能力等。

熊彼特《经济发展理论》中提出,认为企业家是勇于创新、善于创新的人,企业家能“创造性的破坏”旧的生产方式,形成新的生产函数,推动经济结构的内部的突变及经济发展,成为资本主义发展的动力之源。他从经济学的角度分析企业家,认为企业家是一种稀缺性资源,其稀缺性随着企业家水平的提高而愈发显著。企业家应具有善于说服他人并获得支持的能力,但最重要的能力是创新能

力。因循守

旧的经营者不是熊彼特所称的企业家。

卡森 (Casson) 认为, 企业家是专门就稀缺资源的协调做出判断性决策的人。所谓判断性决策, 是指在不确定条件下, 只依据所掌握的公开信息, 按照既定的决策和程序所做的决策, 这种决策只能是在具体的环境中体现出来。

德鲁克认为, 企业家是革新者, 是敢于担当风险、有目的地寻找革新的源泉、善于捕捉变化、并把变化作为可供开发利用的机会的人。改革开放以来, 我国学者对企业家理论的研究逐步增多。早在 80 年代末期张维迎在他的论述中国企业家的专著《经济增长的国王——论企业家》中指出中国要想成为一个经济强国, 必须依靠企业家们作为经济主角的表演, 并探讨了在中国如何造就一支宏大的企业家队伍, 他认为高能力、私产富有及低风险规避态度的人应成为企业家, 企业家既是风险制造者又是行动最难监督的人, 因而应当获得剩余索取权。

厉以宁认为企业家不是一种职务, 他代表的是一种素质。他是那些在商业活动中有眼光、能发现市场机会和企业前途的精英人物; 是那些有胆量、敢于开拓、敢于承担风险的传奇人物, 是那些有组织能力、能够运筹帷幄指挥若定的风云人物。李长禄、刘凤霞认为中国经济的未来有赖于一个企业家阶层的崛起。江涤清认为中国式的企业家基本上是上级命令的“传声筒”, 还没有完全摆脱“官本位”的思想。“职业经理”概念则是随着资本主义市场经济的不断发展而产生的, 当家族式资本主义向经理式资本主义过渡, 企业的所有权和经营权分离后, 职业经理便应运而生。1941 年, 美国经济学家詹姆斯·伯恩斯在其《经理革命》一书中明确指出, 经理已经逐渐成为了社会的主导力量。他认为, “经理”就是指当代社会中在技术上管理着实际生产过程的那部分人, 他们是现代技术与劳动分工的产物。经理革命是一种制度性变革。一方面, 企业实行股东所有权与法人财产权的分离, 经理在管理上取代了老板; 另一方面, 经理人必须以自身的专业知识去追逐企业利润的最大化。

德鲁克认为, 经理人是企业中最昂贵的资源, 而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。

一般认为职业经理人是把经营管理企业作为专门职业人, 职业经理人是伴随着现代企业制度的诞生而出现并独立从事企业经营管理活动的专职管理人。有人



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库